

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI DI KSPPS LESYARI'AH)**

SKRIPSI

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapat gelar
Sarjana Hukum Program Studi Mu'amalat



Disusun oleh:

**Sari Puspita Handayani
NPM: 13.0404.0007**

**PROGRAM STUDI MU'AMALAT
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI DI KSPPS LESYARI'AH)**

SKRIPSI

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapat gelar
Sarjana Hukum Program Studi Mu'amalat



Disusun oleh:

**Sari Puspita Handayani
NPM: 13.0404.0007**

**PROGRAM STUDI MU'AMALAT
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

ABSTRAK

Sari Puspita Handayani:Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS LESyari'ah. Skripsi. Magelang: Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, 2018.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah serta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.

Penelitian ini merupakan penelitian penelitian kualitatif deskriptif. Subyek penelitian ini terdiri dari manajer KSPPS LESyari'ah dan semua karyawan di KSPPS LESyari'ah yang terdiri dari teller, marketing, administrasi pembiayaan, serta accounting dan personalia(SDM). Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan, peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman melalui empat tahap, yaitu; Pengumpulan Data, Reduksi Data (*Data Reduction*), Penyajian Data (*Data Display*), dan Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*).

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia sudah mencerminkan sumber daya manusia yang sesuai syari'ah dilihat dari bagaimana cara karyawan berpakaian, bertutur kata, etika kerja, etika pergaulan dan kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan, selain itu proses perekrutan dan seleksinya yang menjunjung tinggi nilai-nilai syari'ah, serta ditambah dengan pelatihan dan peningkatan kualitas karyawan untuk meningkatkan *skill spiritual* setiap karyawannya. Sumber dayanya termasuk kredibel karena 100% merupakan lulusan Sarjana Ekonomi Syariah. Hal ini tidak terlepas dari cara KSPPS LESyariah yang selalu memperhatikan teori dasar strategi pengembangan karyawan (Rekrutmen dan seleksi syariah, pelatihan, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia) dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai syari'ah. Faktor-faktor pendukung strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyariah tersebut antara lain; badan hukum yang kuat di bawah payung Departemen Koperasi Provinsi Jawa Tengah, lokasi pelayanan yang strategis di kompleks kampus UMMagelang sehingga memiliki pasar dari kalangan civitas akademika, didukung oleh SDM yang berlatar belakang sarjana ekonomi syari'ah. Sedangkan, faktor-faktor penghambat strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah diantaranya; Jumlah karyawan yang sedikit sehingga menghambat operasional kerja di KSPPS LESyari'ah. Manajemen yang belum sepenuhnya professional karenanya kurangnya infrastruktur dan elemen-elemen pendukung. Sosialisasi belum dilakukan secara maksimal karena terbatasnya SDM. Penerapan prinsip-prinsip syari'ah belum dapat dilakukan secara murni karena berbagai kendala kultural maupun manajerial. Pelatihan masih belum dilakukan sendiri sehingga menghambat peningkatan kualitas SDM.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi Pendidikan Agama Islam (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Program Studi Ekonomi Syariah (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi PGMI (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (S2) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Jl. Mayjend Bambang Soegeng Mertoyadan Km.4 Magelang 56172, Telp. (0293) 326945

PENGESAHAN

Dewan Penguji Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang telah mengadakan sidang Munaqosah Skripsi Saudari:

Nama : SARI PUSPITA HANDAYANI
NPM : 15.0404.0007
Prodi : Mu'amatat
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi di
KSPPS LESyari'ah)
Pada Hari, Tanggal : Selasa, 07 Agustus 2018

Dan telah dapat menerima Skripsi ini sebagai pelengkap Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Tahun Akademik 2017/2018, guna memperoleh Gelar Sarjana Hukum (SH).

Magelang, 07 Agustus 2018

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

Dra. Kanthi Pamungkas Sari, M.Pd.
NIS. 016908177

Sekretaris Sidang

Nasytotul Jannah, M.Si.
NIS. 057108193

Penguji I

Dr. H. Nurodin Usman, Lc., M.A.
NIS. 057508190

Penguji II

Eko Kurniasih Pratiwi, S.E.I., M.S.I.
NIS. 138308118

Dekan

Dr. H. Nurodin Usman, Lc., M.A.
NIS. 057508190

NOTA DINAS PEMBIMBING

Magelang, Juli 2018

Drs. Mujahidun, M.Pd

Eko Kurniasih Pratiwi, M.SI

Dosen Fakultas Agama Islam

Universitas Muhammadiyah Magelang

Kepada

Dekan Fakultas Agama Islam

Universitas Muhammadiyah Magelang

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah melakukan proses pembimbingan baik dari segi isi, bahasa, teknik penulisan dan perbaikan seperlunya atas skripsi saudara;

Nama : Sari Puspita Handayani
NPM : 13.0404.0007
Prodi : Hukum Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi di KSPPS LE Syariah)

Maka, kami berpendapat bahwa skripsi saudara tersebut di atas layak dan dapat diajukan untuk di munaqosahkan.

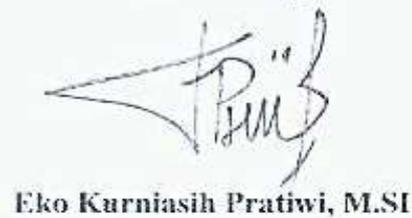
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I



Drs. Mujahidun, M.Pd

Pembimbing II



Eko Kurniasih Pratiwi, M.SI

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَالْعَصْرِ (١)
إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢)
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا
الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا
بِالصَّبْرِ (٣)

1. Demi masa.
2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian,
3. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.(Q.S Al Asr 1-3)

“Sebaik-baik Manusia adalah yang pandai bersyukur kepada Allah SWT”

“The Best People Who is Good at Giving Thanks to Allah SWT”

PERSEMBAHAN

Seiring sujud syukur-Nya, skripsi ini peneliti persembahkan kepada almamaterku program studi Hukum Ekonomi Syari'ah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, kepada dosen, tak lupa kepada kedua orang tua dan keluarga.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ
الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia yang dilimpahkanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Manusia di KSPPS LESyari’ah”. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih berbagai pihak yang telah berjasa membantu memberikan arahan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karenanya penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Nurodin Usman, Lc., M.A. selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, atas segala kebijaksanaan, perhatian dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
2. Drs. Mujahidun M.Pd dan Eko Kurniasih Pratiwi M.SI selaku dosen pembimbing, yang telah banyak membantu mengarahkan, membimbing dan memberi dorongan sampai skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Manajer dan karyawan KSPPS LESyari’ah yang telah memberikan izin dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
4. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Ediyanto Beni Laksana S.H dan Ibu Dewi Mardiaty yang selalu mendukung dan tidak pernah berhenti berdoa untuk kesuksesan anaknya.

5. Nenekku Ngadirah dan Hartami, kakakku mbak Liza, mas Winarso dan mas Bimo, adik-adikku Hestina, Rahma, Rizma, Atha dan keluargaku tersayang yang selalu memberikan semangat.
6. Kawan-kawan seperjuangan mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah angkatan 2013.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Alhamdulillah skripsi ini dapat saya selesaikan. Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT, dan semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Magelang, Juli 2018

Peneliti

Sari Puspita Handayani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
--------------------	---

ABSTRAK	ii
HALAMAN PENGESAHAN	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian.....	6
F. Manfaat Penelitian.....	7
G. Sistematika Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI.....	9
A. Analisis Teori.....	9
1. Strategi	9
2. Sumber Daya Manusia	15
3. Lembaga Keuangan Syari'ah	19
4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	32
B. Kerangka Berfikir.....	70
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	71
A. Desain Penelitian.....	71
B. Subyek Penelitian.....	71
C. Definisi Operasional Penelitian.....	71
D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data	72
E. Teknik Analisis Data	74

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA ...Error! Bookmark not defined.

- A. Hasil Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Gambaran Umum KSPPS LESyari'ah..... **Error! Bookmark not defined.**
- B. Pengelolaan SDM di KSPPS LE Syari'ah .. **Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Rekrutmen dan Seleksi di KSPPS LESyari'ah **Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Pelatihan di KSPPS LESyariah..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Peningkatan Kualitas Karyawan di KSPPS LESyari'ah... **Error! Bookmark not defined.**
- C. Pembahasan Hasil Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Rekrutmen dan Seleksi **Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Pelatihan **Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 4. Faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah. **Error! Bookmark not defined.**

BAB V PENUTUP77

- A. Kesimpulan.....77
- B. Saran.....79

DAFTAR PUSTAKA80

LAMPIRANError! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Rekrutmen dan Seleksi	54
Gambar 2.2 Media Rekrutmen	55
Gambar 2.3 Kriteria Rekrutmen Syari'ah	56
Gambar 2.4 Proses Seleksi yang Lazim	58
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir	71
Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Miles & Huberman	77
Gambar 4.1 Logo KSPPS LESyari'ah	86
Gambar 4.2 Struktur Organisasi KSPPS LESyari'ah.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Laporan Hasil Wawancara

Lampiran 3 Foto-foto KSPPS LESyari'ah dan Slip Angsuran

Lampiran 4 Foto-foto Wawancara dengan karyawan KSPPS LESyari'ah

Lampiran 5 SOP KSPPS LESyari'ah

Lampiran 6 Daftar Absensi Anggota

Lampiran 7 Surat Keterangan Pembimbing

Lampiran 8 Surat Ijin Melakukan Penelitian

Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Lampiran 10 Formulir Pengesahan Seminar Proposal Skripsi

Lampiran 11 Blangko Pengajuan Judul Skripsi

Lampiran 12 Kartu Bimbingan Skripsi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berharga bagi perkembangan perusahaan seiring masuknya era globalisasi dan kemajuan teknologi sekarang ini. Secara garis besar masalah pokok yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang dihadapi adalah mengembangkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika perkembangan dunia yang cepat. Semakin ketatnya persaingan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan menuntut sebuah lembaga keuangan syari'ah meningkatkan kualitas para karyawannya. Tantangan besar atas kependudukan di Indonesia adalah berhubungan dengan kualitas SDM dari aspek pendidikan dan kesehatan. Pemberdayaan SDM memerlukan program pendidikan dan kesehatan yang membutuhkan biaya yang besar. Hingga saat ini, sebagian besar angkatan kerja kita masih berpendidikan rendah atau tanpa keterampilan yang memadai. Rendahnya kualitas SDM ini menyebabkan penguasaan teknologi produksi berjalan lambat sehingga sektor industri kekurangan tenaga terampil. Pada akhirnya, sebagian besar angkatan kerja kita harus rela menerima upah rendah menjadi buruh di berbagai perusahaan yang memang mengandalkan upah murah sebagai keunggulan produksi (*labour based industry*). Keadaan ini

menunjukkan bahwa proses mencerdaskan kehidupan bangsa masih belum menjadi bagian integral dari proses pembangunan. (Muhammad, 2002: 3)

Untuk melakukan pengembangan lembaga keuangan syari'ah menuju kemapanan sebagai lembaga keuangan syari'ah tentu mempunyai tantangan besar. Beberapa tantangan lembaga keuangan syari'ah adalah mengenai permasalahan sumber daya manusia (SDM). Dalam pengembangan lembaga keuangan syari'ah SDM merupakan pilar utama. Penyediaan SDM yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak bagi lembaga keuangan syari'ah. Karena itu, manajemen lembaga keuangan syari'ah harus memprioritaskan penciptaan SDM yang berkompeten dan berkualitas dengan terus melakukan training dan workshop atau kuliah pascasarjana. SDM lembaga keuangan syari'ah yang berkualitas adalah suatu kekuatan yang dapat mendorong pertumbuhan bisnis lembaga keuangan syari'ah itu sendiri.

Pembenahan secara menyeluruh terhadap SDM lembaga keuangan syari'ah merupakan suatu keharusan. Sebab, itu sudah menjadi kebutuhan mendasar semua pihak. Apalagi ancaman perkembangan bisnis lembaga keuangan syari'ah mulai dimasuki oleh semua kalangan pelaku lembaga keuangan, baik konvensional maupun asing. Pada akhirnya, membuat bisnis ini semakin kompetitif dan kompleks. Dalam hal ini yang diuntungkan adalah konsumen atau nasabah, karena dari persaingan tersebut, membuat para pelaku lembaga keuangan bekerja lebih keras supaya tidak kalah. Dalam pembangunan SDM lembaga keuangan syari'ah juga bukan *training* dan keterampilan *soft skill* saja yang harus diberikan

kepada mereka, akan tetapi pendidikan nilai-nilai Islam juga harus dimiliki oleh SDM lembaga keuangan syari'ah, mengingat SDM lembaga keuangan syari'ah juga merupakan pejuang-pejuang ekonomi syari'ah.

Pada manajemen sumber daya manusia, manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2003: 10). Pada hakikatnya kekuatan daya tahan sebuah lembaga keuangan syari'ah bertumpu pada sumber daya manusianya yang dimiliki. Bila kualitas sumber daya manusia rendah maka hanya akan menjadi penikmat dan kurang berperan sebagai pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk) (Gomes, 2003: 26). Pada pengembangan sumber daya manusia perlu adanya rencana manajemen strategis yang dapat mewujudkan keinginan setiap lembaga keuangan yaitu mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan harapan. Kata strategis memiliki makna Bijak atau Bijaksana, oleh karena itu maka manajemen strategis berarti manajemen yang bijak, atau manajemen yang benar serta manajemen yang tidak keliru (Gitosudarmo, 2001: 12).

Setiap lembaga keuangan syari'ah hendaknya mampu membina dan mempertahankan sumber daya manusia yang mantap dan terampil, lembaga keuangan yang dapat menikmati prestasi dari sumber daya manusianya dan

lembaga keuangan yang dapat menjamin kepuasan dan kesejahteraan anggotanya. Dalam pengembangan sumber daya manusia ada hal penting yang juga perlu untuk mendapat perhatian yakni apakah dengan Sumber daya manusia yang berkualitas akan dengan serta merta meningkatkan kesejahteraan anggota lembaga keuangan khususnya pada karyawan staf maupun manajer, sebab peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak banyak berarti tanpa upaya meningkatkan kesejahteraan mereka.

Handaru Tampiko, pada tahun 2014, mengadakan penelitian tentang *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi Industri Kakao di Sumatra Barat* bersifat kompleks, tak struktur, dinamis dan kualitatif. Hasil penelitian analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi meningkatkan manajemen SDM industri kakao di Sumatera Barat merupakan salah satu strategi yang perlu mendapatkan perhatian serius. Hasil analisis menggunakan AHP menunjukkan pengembangan diri manajer koperasi merupakan prioritas pertama dalam pemberdayaan koperasi melalui pengembangan SDM. Struktur pengembangan pengetahuan/keterampilan berpikir dan bertindak strategis merupakan prioritas pertama.

Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) mengemukakan, minimnya sumber daya manusia (SDM) di industri keuangan syariah masih menjadi tantangan besar ke depan menyusul pertumbuhannya yang terus meningkat. Pertumbuhan industri dalam beberapa tahun terakhir mendorong kebutuhan SDM yang kompeten, SDM di bidang keuangan syariah masih cukup minim dan terbatas. Kondisi itu berbeda dengan bank konvensional, SDM syariah

juga harus jempot bola dan mampu menyampaikan instrumen syari'ah kepada masyarakat.

Disini penulis tertarik untuk meneliti salah satu lembaga keuangan mikro syari'ah yaitu KSPPS LE Syari'ah yang berlokasi di Pasar Anyar Sumberrejo Mertoyudan Magelang. Adapun alasan pemilihan obyek ini adalah karena merupakan salah satu bisnis yang bergerak di bidang keuangan syari'ah, maka KSPPS LE Syari'ah menekankan kualitas SDMnya dikarenakan karyawan lembaga keuangan syari'ah 100% Sarjana Ekonomi Syari'ah sehingga perusahaan memiliki strategi dalam pengembangan SDMnya. Penulis ingin meneliti apakah dengan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan yang notabenne lulusan Sarjana Ekonomi Syari'ah memiliki cara atau strategi yang nantinya akan berpengaruh terhadap eksistensi KSPPS LE Syari'ah. Pada upaya menjamin mutu dan kualitas sumber daya manusia maka lembaga keuangan syari'ah memiliki kewajiban untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para sumber daya manusianya. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Studi di KSPPS LESyari'ah”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Tantangan yang dihadapi oleh lembaga keuangan mikro syari'ah adalah mengenai kualitas sumber daya manusia.
2. Perencanaan yang baik dalam hal pengembangan sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan.
3. Pengelolaan dari dalam lembaga keuangan mikro syari'ah masih perlu penataan yang lebih baik lagi.

4. Langkah-langkah strategi pengembangan sumber daya manusia masih belum memadai.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, tidak semua masalah akan diteliti dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan sehubungan dengan luasnya permasalahan yang timbul dari topik kajian, maka dalam hal ini pembatasan masalah perlu dilakukan guna memperoleh kedalaman kajian masalah. Mengingat keterbatasan kemampuan dan waktu, maka penelitian ini hanya akan mengkaji masalah yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah?
2. Bagaimana strategi pengembangan karyawan yang dilakukan oleh KSPPS LE Syari'ah?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan karyawan yang dilakukan oleh KSPPS LE Syari'ah.
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah.

F. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian skripsi ini secara teori diharapkan dapat menambah wacana keilmuan dan menambah wawasan pengetahuan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah.

b. Bagi Pengelola

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kualitas karyawan di KSPPS LE Syari'ah.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan bahan masukan untuk penelitian selanjutnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini dan sekaligus dapat mencari dan menemukan solusinya.

G. Sistematika Penelitian

Secara garis besar sistematika penulisan dalam penelitian dibagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi uraian tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Berisi uraian tentang landasan-landasan teori tentang tinjauan strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah serta kerangka pemikiran dari penelitian yang dilakukan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi uraian tentang penjelasan desain penelitian, subyek dan obyek penelitian, lokasi penelitian, instrument dan teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Berisi uraian tentang analisis dari hasil wawancara yang telah diperoleh selama penelitian.

BAB V : PENUTUP

Berisi uraian tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang membangun serta lampiran-lampiran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Analisis Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Menurut (David, 2001: 16) Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Menurut (Dirgantoro, 2001: 5) kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Apabila kita translasikan definisi klasik dan tradisi ini ke dalam kompetisi bisnis di era 1990-an kita bisa mengatakan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Sedangkan menurut (Mangkuprawira, 2003: 13-14) strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Di dalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal itu mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.

b. Faktor-faktor Strategis

Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan S.W.O.T yang berarti *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman). (David, 2001: 9). Mengapa kita harus melakukan analisis SWOT ini, karena kita harus berusaha untuk dapat memenangkan pertandingan atau persaingan bisnis itu. Kita harus berusaha agar dapat mengalahkan lawan tanding atau pesaing bisnis kita, kalau kita tidak ingin terpuruk dan terperosok ke dalam posisi bisnis yang lebih rendah. Kita harus dapat memenangkannya dan kemudian dapat menguasai pasar kita dengan baik agar kita dapat menduduki posisi yang strategis (Gitosudarmo, 2001: 115-116). Selain itu manfaat analisis SWOT yang akan didapatkan dalam lembaga keuangan syariah adalah meningkatkan pengetahuan dan pemahaman organisasi. Sesuai dengan karakternya, para anggota organisasi akan mengetahui dan memahami kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan yang dihadapi (Iswanto, 2009: 191).

c. Tahapan Strategi

Menurut (Dirgantoro, 2001: 13-14) tahapan-tahapan strategi dibagi menjadi 3 tahapan, antara lain:

1) Formulasi Strategi

Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yang antara lain adalah :

- a) Menyiapkan strategi alternatif
- b) Pemilihan strategi
- c) Menetapkan strategi yang akan digunakan

2) Implementasi Strategi

Tahap ini adalah tahapan dimana strategi yang telah di formulasikan tersebut kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini beberapa aktivitas atau cakupan kegiatan yang mendapat penekanan antara lain adalah :

- a) Menetapkan tujuan tahunan
- b) Menetapkan kebijakan/*policy*
- c) Memotivasi karyawan
- d) Mengembangkan budaya yang mendukung
- e) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f) Menyiapkan *budget*/anggaran
- g) Mendayagunakan sistem informasi
- h) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* perusahaan.

3) Pengendalian Strategi

Untuk mengetahui atau melihat sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi, maka dilakukan tahapan berikutnya, yaitu

evaluasi strategi yang mencakup aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut:

- a) *Review* faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang sudah ada
 - b) Menilai *performance* strategi
 - c) Melakukan langkah koreksi
- 4) Perencanaan Strategi

Menurut (Gitosudarmo, 2001: 82-103) setiap kegiatan ataupun usaha, agar dapat memperoleh keberhasilan yang tinggi haruslah senantiasa kita programkan serta kita susun rencana kerja yang baik dan matang. Perencanaan yang baik dan benar akan menghindarkan kita dari kesalahan atau kekeliruan di dalam mengemudikan jalannya bisnis yang kita pimpin. Berbagai bentuk rencana strategis adalah sebagai berikut:

- a) Strategi Generik

Bentuk strategi *plan* yang paling baku dan paling fundamental adalah suatu bentuk rencana strategis yang dikemukakan oleh michael porter dalam bukunya "*Competitif Advantage*". Adapun bentuk rencana strategis yang dikemukakan itu disebut sebagai strategi generik atau strategi dasar di mana dalam strategi generik ini terdiri dari:

- (1) *Cost leadership*

Strategi ini merupakan suatu bentuk strategi yang dapat diungkapkan sebagai strategi “Barang Murah”. Strategi ini merupakan suatu program kerja yang berusaha untuk menjual barang-barang dengan harga yang murah akan tetapi dengan mutu yang cukup bagus.

(2) *Product Differentiation*

Strategi ini merupakan upaya untuk membuat produk kita berbeda atau *different* dengan produk orang lain. Produk kita harus memiliki kelebihan atau keistimewaan tersendiri yang akan menjadi daya tarik atau magnet terhadap konsumen kita.

(3) Fokus

Strategi ini merupakan suatu strategi yang mencoba untuk menitikberatkan atau memfokuskan pada daerah pasar ataupun target konsumen yang tertentu dan terbatas. Strategi fokus ini sering juga disebut strategi terkonsentrasi, yang berusaha untuk mengkonsentrasikan diri guna melayani segmen pasar yang sempit dan terbatas.

(4) Strategi Keunggulan Teknologi

Strategi ini merupakan strategi yang cukup penting pula sebagai strategi dasar. Dalam strategi ini kita harus mencoba untuk senantiasa menggunakan teknologi yang unggul atau teknologi tinggi. Penggunaan teknologi yang

canggih akan membuat produk kita tidak akan mudah ditiru oleh para pesaing.

b) Strategi Reaktif dan Proaktif

Strategi yang bersifat reaktif merupakan suatu strategi yang hanya bersifat membalas apa saja yang dilakukan oleh pesaing. Berbeda dengan strategi yang bersifat Proaktif, di mana di dalam hal ini pengusaha tidak hanya melakukan pembalasan, akan tetapi berusaha untuk mencari terobosan baru yang berbeda dan lebih memiliki daya beda yang kadang-kadang justru merupakan suatu “paradigma baru” yang mungkin lalu harus diwujudkan dalam bentuk produk baru.

c) Strategi Bertahan dan Menyerang

Strategi bertahan tentu saja merupakan strategi yang dilakukan oleh pengusaha yang menduduki posisi bisnis yang cukup tinggi dan berusaha untuk mempertahankan posisinya dari gempuran ataupun serangan dari para pelaku bisnis yang lain yang berada pada posisi di bawahnya ataupun pada posisi yang sama atau seajarnya. Sedangkan strategi menyerang merupakan suatu strategi yang tentu saja dilakukan oleh pengusaha yang masih berada pada level bisnis yang lebih rendah kemudian dengan upaya tertentu dia menantang atau *challenging* kepada pengusaha yang berada pada posisi yang di atasnya.

2. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian SDM

Menurut Nawawi yang dikutip oleh Ismanto (2009: 222) yang dimaksud SDM meliputi tiga pengertian. Pertama, SDM adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, yang disebut pula dengan personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan; kedua, SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; ketiga, SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasinya. Menurut (Rucky, 2003: 9) sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut istilah sumber daya manusia merujuk kepada individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi. Ada sejumlah pakar yang mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Sedangkan (Gomes, 2003: 1) mengemukakan bahwa Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Selain itu (Mangkuprawira, 2003: 14) menjelaskan Sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia

yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan perusahaan. (Hasibuan, 2003: 244) juga mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang merupakan kekuatan untuk menggerakkan perusahaan.

b. Perencanaan SDM

Menurut Siagian dalam buku (Gomes, 2003: 83) perencanaan SDM merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Sedangkan menurut (Rivai, 2005: 37) perencanaan SDM, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai

kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Selain itu (Mangkuprawira, 2003: 68) mengemukakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dalam menyewa dan menempatkan staf dalam perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM menurut (Gomes, 2003: 84) terdiri dari dua faktor yaitu, faktor yang pertama adalah faktor Eksternal, yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. S. P Siagian dalam bukunya memberikan enam faktor, meliputi: (1) situasi ekonomi, (2) sosial budaya, (3) politik, (4) peraturan perundang-undangan, (5) teknologi, dan (6) pesaing. Faktor yang kedua adalah faktor Internal. Yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut S. P Siagian adalah : (1) rencana strategik, (2) anggaran, (3) estimasi produksi dan penjualan, (4) usaha atau kegiatan baru, dan (5) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Manfaat perencanaan SDM menurut (Rivai, 2005: 48) mengemukakan sedikitnya ada sembilan manfaat yang dapat dipetik melalui perencanaan SDM secara mantap yaitu: (1) perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik, (2)

melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, (3) produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM, (4) perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak, (5) salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal, (6) seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja, (7) rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, (8) mengetahui pasar tenaga kerja., pasar tenaga kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima dalam perusahaan. Dan yang terakhir (9) adalah acuan dalam menyusun program pengembangan SDM,

perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain.

3. Lembaga Keuangan Syari'ah

a. Pengertian Lembaga Keuangan Syari'ah

Menurut (Soemitra, 2009: 35-36) Lembaga keuangan syari'ah didirikan dengan tujuan mempromosikan dan mengembangkan penerapan prinsip-prinsip Islam, syari'ah dan tradisinya ke dalam transaksi keuangan dan perbankan serta bisnis yang terkait. Adapun yang dimaksud dengan prinsip syari'ah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan dan keuangan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki wewenang dalam penetapan fatwa di bidang syari'ah. Prinsip syari'ah yang dianut oleh lembaga keuangan syari'ah dilandasi oleh nilai-nilai keadilan, kemanfaatan, keseimbangan, dan keuniversalan (*rahmatan lil 'alamin*). Nilai-nilai keadilan tercermin dari penerapan imbalan atas dasar bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang disepakati bersama antara lembaga keuangan syari'ah dan nasabah. Kemanfaatan tercermin dari kontribusi maksimum lembaga keuangan syari'ah bagi pengembangan ekonomi nasional di samping aktivitas sosial yang diperankannya. Keseimbangan tercermin dari penempatan nasabah sebagai mitra usaha yang berbagi keuntungan dan resiko secara berimbang. Keuniversalan tercermin dari dukungan bank syari'ah yang tidak membeda-bedakan suku, ras, agama, golongan agama dalam masyarakat dengan prinsip

Islam sebagai *rahmatan lil alamin*. Sedangkan menurut (Muhammad, 2011: 7) bank syari'ah (lembaga keuangan Syari'ah) adalah bank yang aktivitasnya meninggalkan masalah riba.

Tujuan perbankan dan lembaga keuangan Islam menurut (Lewis, 2004: 135) yaitu: (1) penghapusan bunga dari semua transaksi keuangan dan pembaharuan semua aktivitas bank agar sesuai dengan prinsip Islam, (2) pencapaian distribusi pendapatan dan kekayaan yang wajar, dan (3) promosi pembangunan ekonomi.

Adapun beberapa fungsi dari didirikannya perbankan Islam adalah:

- 1) Mengarahkan agar umat Islam dalam melaksanakan kegiatan muamalahnya secara Islami, dan terhindar dari praktik riba serta praktik lain yang mengandung unsur *gharar*, dimana jenis-jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam juga menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan perekonomian masyarakat.
- 2) Dalam rangka menciptakan keadilan dalam bidang ekonomi dengan melakukan pemerataan pendapatan melalui berbagai kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan ekonomi yang besar antara pemilik modal dengan mereka yang membutuhkan dana.
- 3) Dalam rangka meningkatkan kualitas hidup umat manusia dengan jalan membuka peluang usaha yang lebih besar, terutama kepada kelompok miskin serta mengarahkan mereka untuk menjalankan kegiatan usaha yang produktif.

- 4) Dalam rangka membantu penanggulangan masalah kemiskinan yang biasa terjadi di negara-negara berkembang, yang ironisnya banyak dihuni oleh umat Islam.
- 5) Untuk menjaga tingkat stabilitas dari ekonomi dan moneter dan juga untuk menghindari persaingan yang tidak sehat yang mungkin dapat terjadi antar lembaga keuangan.

b. Peluang Lembaga Keuangan Syari'ah

Menurut Arifin (1999:135-137) Pada UU No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan terdapat beberapa perubahan yang memberikan peluang yang lebih besar bagi pengembangan perbankan syari'ah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi kebutuhan jasa perbankan bagi masyarakat yang tidak dapat menerima konsep bunga. Dengan diterapkannya sistem perbankan syari'ah yang berdampingan dengan sistem perbankan konvensional, mobilisasi dana masyarakat dapat dilakukan secara lebih luas terutama dari segmen yang selama ini belum dapat tersentuh oleh sistem perbankan konvensional yang menerapkan sistem bunga.
- 2) Membuka peluang pembiayaan bagi pengembangan usaha berdasarkan prinsip kemitraan. Dalam prinsip ini, konsep yang diterapkan adalah hubungan investor yang harmonis (*mutual investor relationship*). Sementara dalam bank konvensional,

konsep yang diterapkan adalah hubungan debitur dan kreditur (*debitor to creditor relationship*).

- 3) Memenuhi kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang memiliki beberapa keunggulan komparatif berupa peniadaan pembebanan bunga yang berkesinambungan (*perpetual interest effect*), membatasi kegiatan spekulasi yang tidak produktif (*unproductive speculation*), pembiayaan ditujukan kepada usaha-usaha yang lebih memperhatikan unsur moral.

Lembaga keuangan syari'ah memiliki beberapa peluang dibandingkan lembaga keuangan konvensional sebagai berikut:

- (a) Lembaga keuangan syari'ah dijalankan dengan prinsip keadilan, wajar, dan rasional, di mana keuntungan yang diberikan kepada nasabah penyimpan adalah benar berasal dari keuntungan penggunaan dana oleh para pengusaha lembaga keuangan syari'ah. Dengan pola ini maka lembaga keuangan syari'ah terhindar dari *spread negative*, sebagaimana bank konvensional.
- (b) Lembaga keuangan syari'ah mempunyai misi yang sejalan dengan program pemerintah, yaitu pemberdayaan ekonomi rakyat, sehingga berpeluang menjalin kerjasama yang saling bermanfaat dalam upaya pencapaian masing-masing tujuan.
- (c) Sepanjang nasabah peminjam dan nasabah pengguna dana taat azas terhadap sistem bagi hasil, maka sistem syari'ah

sebenarnya tahan uji atas gelombang ekonomi. Lembaga keuangan syari'ah tidak mengenal pola eksploitasi oleh pemilik dana kepada pengguna dana dalam bentuk beban bunga tinggi sebagaimana berlaku pada sistem konvensional.

c. Prinsip-Prinsip Manajemen Lembaga Keuangan Syari'ah

Menurut Ismanto (2009: 24-25) ada delapan prinsip-prinsip manajemen lembaga keuangan syari'ah yang diajarkan oleh Al-Quran sebagai berikut:

- 1) Setiap perdagangan harus didasari sikap saling ridha di antara dua pihak, sehingga para pihak tidak merasa dirugikan atau dizalimi.
- 2) Penegakan prinsip keadilan, baik dalam takaran, timbangan, ukuran mata uang (kurs), dan pembagian keuntungan.
- 3) Prinsip larangan riba.
- 4) Kasih sayang, tolong menolong dan persaudaraan universal.
- 5) Dalam kegiatan perdagangan tidak melakukan investasi pada usaha-usaha yang merusak mental misalnya narkoba dan pornografi. Demikian pula komoditas perdagangan haruslah produk yang *halal* dan *thayyib* baik barang maupun jasa.
- 6) Perdagangan harus terhindar dari praktek spekulasi, *gharar*, *tadlis* dan *maysir*.
- 7) Perdagangan tidak boleh melalaikan diri dari beribadah (shalat dan zakat) dan mengingat Allah.

8) Dalam kegiatan perdagangan baik hutang-piutang maupun bukan, hendaklah dilakukan pencatatan yang baik.

d. Strategi kualitas di lembaga keuangan Syari'ah

Menurut Ismanto (2009: 154-155) strategi kualitas yang bisa dikembangkan oleh lembaga keuangan syari'ah meliputi:

1) Misi yang jelas dan tertentu

Setiap lembaga keuangan syari'ah harus memiliki visi dan misi yang jelas. Visi misi ini digunakan sebagai pedoman dasar dalam menjalankan manajemen sehingga lembaga tidak keluar dari tujuan lembaga yang telah ditetapkan.

2) Memfokuskan nasabah secara jelas

Setiap lembaga keuangan syari'ah harus memiliki sasaran konsumen secara jelas, sehingga tidak tumpang tindih dengan konsumen lembaga lain. Lembaga keuangan syari'ah mampu melakukan segmentasi pasar. Jika lembaga bersaing dalam segmen yang sama maka akan susah dalam berkembang.

3) Strategi untuk pencapaian misi

Rumusan misi yang jelas tentu tidak akan berarti apa-apa bila tidak didukung oleh strategi yang baik untuk mencapai misi. Misi bukan hanya sekedar angan, akan tetapi sebuah impian yang harus diwujudkan.

4) Pelibatan semua nasabah, baik internal maupun eksternal, di dalam pengembangan strategi

Strategi ini bisa ditempuh dengan jalan lembaga keuangan syari'ah melakukan riset. Riset tersebut melibatkan konsumen sebagai objek penelitiannya.

- 5) Penguatan kualitas personil dengan menggerakkan kelompok kerja yang efektif

Pihak lembaga keuangan syari'ah melakukan pengembangan SDM karyawan sehingga karyawan yang ada memiliki kualifikasi yang diharapkan oleh lembaga.

- 6) Penilaian dan evaluasi keefektifan lembaga menghadapi tujuan yang diharapkan oleh nasabah

Pihak lembaga keuangan syari'ah menyiapkan sejumlah instrumen yang pada intinya berguna untuk melakukan evaluasi dan penilaian atas keefektifan lembaga.

e. Prinsip Syari'ah bagi Praktisi Lembaga Keuangan Syari'ah

Menurut Ismanto (2009: 234) prinsip syari'ah bagi praktisi di lembaga keuangan syari'ah harus sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, termasuk di dalamnya adalah tradisi-tradisi dan kultur Islam. Wujud nilai agamis tersebut diwujudkan dalam aktivitas keseharian yang berupa:

- 1) Sebelum memulai membuka pelayanan, maka para karyawan terlebih dahulu membaca al-Quran dan berdoa bersama.

- 2) Tidak mengeluarkan kata-kata kotor jika mendapatkan permasalahan dari nasabah, seperti nasabah tidak memenuhi janji untuk membayar angsuran pada waktunya.
- 3) Selalu mengawali aktivitas dengan membaca *basmalah*, dan mengakhirinya dengan *hamdalah*.
- 4) Memberikan pelayanan dengan ramah, sopan, dan selalu mengucapkan salam kepada nasabah.
- 5) Dalam melakukan akad atau transaksi selalu berpedoman kepada aturan-aturan agama, sehingga diharapkan tidak mendatangkan kerugian pada nasabah.

f. Strategi Pengembangan Bank Syari'ah/Lembaga Keuangan Syari'ah.

Menurut Sudarsono (2007: 50) Adapun strategi yang diperlukan untuk mengantisipasi kendala-kendala pengembangan bank syari'ah/lembaga keuangan syari'ah, antara lain sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang perbankan syari'ah. Hal ini diperlukan untuk memicu pengembangan bank syari'ah. Usaha untuk mengembangkan sistem pendidikan yang mengintegrasikan teori dan praktik perbankan syari'ah diperlukan dalam upaya meningkatkan integritas bank syari'ah di tengah-tengah masyarakat akademik dan non-akademik.
- 2) Perlu upaya-upaya yang lebih progresif bukan saja dari praktisi, tetapi juga dari pemerintah dan ulama untuk mendorong pemenuhan legalitas instrumen syari'ah guna memberi ruang yang

lebih lebar bagi tumbuhnya bank syari'ah. Pengembangan legalisasi bank syari'ah dipengaruhi oleh permasalahan-permasalahan yang muncul dalam bank syari'ah. Usaha yang dilakukan untuk mengembangkan aspek legalisasi harus didahului dengan upaya-upaya dari berbagai pihak untuk mensosialisasikan sistem bank syari'ah.

- 3) Peningkatan kualitas bank syari'ah perlu dukungan akademisi, keterlibatan akademisi akan membangun konstruksi lembaga keuangan syari'ah lebih masuk akal dan bisa diterima oleh banyak pihak. Oleh karena itu, hubungan di antara praktisi dengan akademisi bank syari'ah tidak bisa dipisahkan dalam meningkatkan keterlibatan bank syari'ah dalam membentuk sistem ekonomi masyarakat.
- 4) Dibutuhkan sosialisasi yang lebih agresif mengenai bank syari'ah. Selain sebagai sarana untuk mensosialisasikan bank syari'ah, langkah ini juga diperlukan untuk mengurangi perilaku ekonomi masyarakat yang mengandung unsur *riba*, *maysir* dan *gharar*.

g. Kredibilitas dan Profesionalitas dalam Lembaga Keuangan Syari'ah.

Menurut Muhammad (2011: 169-174) Kredibilitas ialah suatu nilai idiiil berwujud rasa percaya orang/pihak lain terhadap seseorang atau sebuah lembaga. Kredibilitas sebuah lembaga keuangan berarti kepercayaan masyarakat kepada lembaga itu berkenaan dengan dana titipan yang mereka amanahkan dan dana pinjaman yang mereka

manfaatkan. Kredibilitas lembaga keuangan meliputi antara lain unsur-unsur:

- 1) Kejujuran dalam bertransaksi dengan nasabah;
- 2) Kesiediaan untuk berposisi “sama menang” (*win-win*) dengan nasabah;
- 3) Ketaatan dalam mematuhi atau memenuhi aspek-aspek legal yang berlaku;
- 4) Keterbukaan dalam menginformasikan kedudukan/perkembangan lembaga;
- 5) Kearifan dalam menangani atau menyelesaikan masalah-masalah khusus;
- 6) Kesehatan struktur permodalan lembaga tersebut; dan
- 7) Perkembangan kinerja bisnis/usahanya.

Lembaga keuangan syari'ah harus dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syari'ah dan profesionalitas, maka sumber daya yang mengembangkannya harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas manajerialnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa profesionalitas merupakan kunci utama dalam pengelolaan lembaga keuangan syari'ah. Selain itu, disamping masalah profesionalisme, dari nilai-nilai ajaran Islam juga dikenal strategi pengembangan SDM yang berlandaskan pada sifat Nabi SAW yang berlandaskan pada sifat: *Siddiq; Tabligh; Amanah; Fathonah*. Dari

sifat-sifat Nabi ini dapat diturunkan menjadi acuan dalam pengembangan lembaga keuangan syari'ah secara baik.

Siddiq yang berarti benar/jujur, hendaknya dijadikan visi hidup seorang muslim. Hal ini berimplikasi pada efektivitas (mencapai tujuan yang tepat, benar) dan efisien (melakukan kegiatan dengan benar teknik dan metode yang tidak menyebabkan kemubadziran). *Amanah* yang berarti dapat dipercaya, harus menjadi misi hidup seorang muslim: Bertanggung jawab, Dapat dipercaya, dan Kredibilitas. *Fathonah*, berarti cerdas, cerdas; bijaksana hendaknya menjadi strategi hidup seorang muslim. *Tabligh*, berarti menyampaikan. Sifat ini harus menjadi taktik hidup seorang muslim (seorang muslim harus komunikatif; terbuka; pemasaran).

Secara ideal, lembaga keuangan syari'ah ke depan akan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang *ihsan*, yaitu:

- 1) Bagi pemegang saham/investor, diperlukan sikap dan perilaku yang fokus dalam memahami dan menetapkan pilihan pada lembaga keuangan syari'ah, termasuk jenis banknya, mengerti akan waktu yang tepat untuk menginvestasikan dan/atau menambah modal di lembaga keuangan syari'ah serta profesional dalam memahami batas-batas baik wewenang dan kewajiban/tanggung jawabnya sebagai pemilik modal.
- 2) Bagi pengelola lembaga keuangan syari'ah adalah fokus dalam menyesuaikan perkembangan lingkungan dan pasar yang

mempengaruhi roda usaha lembaga keuangan syari'ah, menghargai waktu sebagai unsur pelayanan jasa lembaga keuangan syari'ah serta mempunyai kemampuan teknis ke lembaga keuangan syari'ah yang tinggi dan komitmen moral etis dalam menjaga kepentingan *stakeholders*.

Upaya pengelolaan SDM yang dipergunakan untuk memenuhi kualifikasi yang *ihsan*, paling tidak perlu difokuskan pada empat hal, yaitu:

- a) Masalah peningkatan pemahaman tentang sistem lembaga keuangan syari'ah, meliputi:
 - (1) Aspek Mikro, yaitu lembaga keuangan syari'ah sebagai individu/lembaga usaha bisnis. Ini meliputi masalah-masalah teknis manajemen dan produksi jasa lembaga keuangan syari'ah;
 - (2) Aspek Makro, yaitu perbankan sebagai suatu sistem yang sangat strategis/menentukan stabilitas ketahanan ekonomi Negara, yang cakupannya meliputi: Moneter, Pengawasan, Hukum Bank Syari'ah Nasional dan Internasional.
- b) Peningkatan pemahaman dan penerapan konsep-konsep syari'ah dalam pengembangan produk, landasan moral agamis, dan etika bisnis Islami.

- c) Peningkatan pemahaman *Stakeholders* bagi usaha lembaga keuangan syari'ah sehingga dicapai integritas dan komitmen yang tinggi.
- d) Peningkatan pendidikan teknis individual *entrepreneurship*, *leadership*, dan *managerialship*.

Profesionalitas praktisi lembaga keuangan syari'ah sangat penting artinya. Menurut Mu'allim dan Abidin yang dikutip oleh Ismanto (2009: 235-236) profesionalitas praktisi lembaga keuangan syari'ah meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kemampuan memberikan pelayanan yang bagus cepat dan tepat kepada nasabah, serta bersikap empati.
- 2) Kemampuan yang mendalam dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga keuangan syari'ah, seperti melakukan penagihan, survey dan bahkan menjadi kasir dan sebagainya.
- 3) Bertindak sesuai dengan tanggung jawab, bidangnya, prosedur, dan atau sesuai *job desk*. Ciri utamanya, memberikan pelayanan sesuai syari'ah.
- 4) Kemampuan menarik nasabah untuk menabung di lembaga keuangan syari'ah. Selama ini, orang yang menabung lembaga keuangan syari'ah ternyata lebih sedikit dibandingkan orang yang mengajukan pembiayaan.

- 5) Kemampuan menimbulkan *image* positif di masyarakat, bahwa lembaga keuangan syari'ah seperti bank, hanya saja berprinsip syari'ah.
- 6) Kemampuan memberikan pelayanan secara sistematis menurut nomor urut yang jelas.
- 7) Kemampuan menerapkan konsep lembaga keuangan syari'ah dengan baik.

4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan

Menurut (Mangkuprawira, 2003: 135) pengembangan adalah upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. (Gomes, 2003: 197) juga mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2003: 69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selain itu (Mangkunegara, 2011: 43) juga

mengemukakan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/kegiatan.

b. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Handoko, 1995: 107) pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinuitas operasi-operasi dan semakin besarnya rasa ketertarikan karyawan terhadap perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Menurut Rucky (2003: 227-228) pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Bagi karyawan sebuah program pengembangan SDM dapat berarti: suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Menurut Keith Davis dan Werther W.B dalam buku (Mangkuprawira, 2003: 151) pengembangan SDM

adalah sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keragaman pekerja di dalam dan luar negeri, perubahan teknik yang disepakati, dan perputaran karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan dalam usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keragaman pekerja di dalam dan luar negeri, perubahan teknik yang disepakati, dan perputaran karyawan.

c. Tujuan Pengembangan SDM

Menurut Ismanto (2009: 216) tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Robbins yang dikutip oleh Ismanto kualitas SDM dapat diukur dari keberhasilan :

- 1) Peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- 2) Peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan.
- 3) Peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju.

- 4) Peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.
- 5) Peningkatan keterampilan teknis.

d. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2003: 183-185) bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara tekhnikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab

menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.

- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

- 5) Peningkatan kemampuan para pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatnya kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

e. Berbagai Program Pengembangan Karyawan

Menurut Danupranata (2013: 58) berbagai program pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem mutasi merupakan sistem yang menggambarkan perpindahan pegawai dari satu unit ke unit yang lain. Oleh Karena itu, yang tidak termasuk dalam pengertian mutasi ini adalah rotasi dan alih jabatan pada tingkat jabatan yang sama dalam satu unit kerja.
- 2) Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain (baik lini maupun nonlini) yang lebih tinggi. Promosi akan mempertemukan kebutuhan antara organisasi dan pegawai

sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus menciptakan kepuasan kerja pegawai (*job satisfaction*).

- 3) Pendidikan dan pelatihan merupakan wahana pengembangan SDM yang “bermata dua”. Satu sisi untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan adanya peningkatan kualitas SDM, sedangkan di lain pihak merupakan sarana motivasi yang efektif bagi pegawai karena adanya perasaan diakui dan diperhatikan kepentingannya. Sistem pendidikan dan pelatihan terdiri atas dua subsistem, yaitu subsistem pembekalan pengetahuan dan subsistem peningkatan mutu keterampilan. Pembekalan pengetahuan dikaitkan dengan kebutuhan untuk dapat menduduki jabatan yang akan datang, sedangkan peningkatan mutu keterampilan dikaitkan dengan upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas saat ini.
- 4) Sistem penilaian adalah suatu sistem yang disusun untuk menilai keseluruhan hasil pencapaian sasaran kerja dan keterampilan yang telah ditunjukkan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya. Evolusi formal terhadap kinerja seorang karyawan dilakukan untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut.

Proses belajar menjadi seorang karyawan lembaga keuangan merupakan proses yang rumit. Namun pada umumnya, terdapat tiga unsur dalam proses pembelajaran tersebut, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

f. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting yang banyak mendapat perhatian terlebih oleh lembaga keuangan syari'ah. Bagi lembaga keuangan syari'ah pengembangan kualitas sumber daya manusia dilakukan sebagai upaya memacu produktivitas dalam memenangkan persaingan antar lembaga. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu lembaga keuangan syari'ah adalah aspek penting dalam rangka meningkatkan kapasitas karyawan. Dengan demikian masing-masing karyawan dapat memiliki daya saing dan dapat bersaing dengan lembaga keuangan lain. Sebenarnya kualitas sumber daya manusia dilihat dari seberapa besar/kecil sumber daya manusia tersebut memiliki atau berdaya manfaat bagi suatu lembaga keuangan syari'ah. Oleh sebab itu, mengingat besarnya peran sumber daya manusia terhadap kemajuan sebuah lembaga keuangan syari'ah, tanggung jawab dalam upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia terhadap kemajuan lembaga keuangan syari'ah, tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan atau staf, melainkan juga menjadi tanggung jawab lembaga keuangan syari'ah, maupun manajer lembaga keuangan syari'ah sehingga semakin berkembang. Strategi jitu menjadi kunci utama dalam upaya mengembangkan potensi dan kapasitas sumber daya manusia.

Strategi pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, *skill* dan memiliki loyalitas yang baik terhadap lembaga keuangan syariah.

Strategi pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya tidak hanya melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan, namun ada banyak cara untuk mengembangkannya. Strategi pengembangan sumber daya manusia menurut Jons (1928) dalam Sarwono (1993) antara lain:

1) Melalui pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

2) Pendidikan

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir.

3) Pembinaan

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian, seperti *man power planning*, *performance appraisal*, *job analitic*, *job classification* dan lain-lain.

4) Recrutmen

Recrutmen ini bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

5) Melalui perubahan sistem

Perubahan sistem memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Dalam pengembangan sumber daya manusia tidak boleh dilakukan secara sembarangan karena hal ini menyangkut kualitas sumber daya manusia untuk sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk dapat lebih berkembang dan mencapai tujuan perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan adalah:

1) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan.

Perusahaan yang berkembang adalah perusahaan yang mau menerima ide dan gagasan dari para karyawannya. Dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan. Karyawan juga butuh dihargai dengan menyediakan tempat untuk mencurahkan semua ide dan gagasan yang mereka punya. Tidak

dipungkiri bahwa karyawan juga memiliki ide dan gagasan yang lebih *fresh* dan lebih potensial. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide mereka, berarti membiarkan karyawan tersebut berkembang dan mengembangkan potensi yang mereka miliki. Hilangkan sikap otoriter yang tidak ingin mendengarkan ide, gagasan ataupun saran dari karyawannya karena hal tersebut hanya akan membuat karyawan menjadi tidak berkembang dan kurang produktif serta membentuk karyawan sebagai sebuah mesin untuk bekerja.

2) Memberi penghargaan (*reward*) dan (*punishment*)

Memberi penghargaan kepada karyawan merupakan salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia karena memberikan penghargaan merupakan satu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi, hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik dan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya. Penghargaan diberikan kepada mereka yang memang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik. Sementara *punishment* diberikan guna membuat karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya.

3) Mengadakan pelatihan

Pelatihan dilakukan bukan semata-mata untuk pribadi karyawannya saja, namun juga perusahaannya. Perusahaan tidak akan berkembang tanpa karyawan yang memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. Dengan adanya pelatihan, diharapkan mampu menggali potensi para karyawan dan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja ini tentunya diharapkan akan terbentuk mental sumber daya manusia yang baik, memiliki manajemen dan etos kerja yang baik.

Akhirnya dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang baik perusahaan dapat menciptakan pekerja yang memiliki etos kerja, mental, manajemen, dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan.

g. Sumber Daya Manusia Sesuai Syari'ah

1) Sumber Daya Manusia dalam Islam

Menurut Alma dan Donni (2014: 307-309) Islam memberikan perhatian dan pandangan yang sangat mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِٖفَةً قَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ
فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا
تَعْلَمُوْنَ (۳۰)

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “*sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi*”.

Lebih lanjut lagi, ayat tersebut dipertegas dengan ayat lainnya dalam Q.S Al-Anam ayat 165 sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (١٦٥)

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu”.

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti disebutkan dalam firman Allah SWT dalam Q.S At-Tin ayat 4 sebagai berikut:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (٤)

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya*”.

2) Manajemen Sumber Daya Manusia Syari'ah

Menurut K.H. Didin Hafinuddin dalam buku *Danupranata* (2015:63-65), terdapat tiga pembahasan dalam MSDM Syari'ah, yaitu sebagai berikut:

- a) Perilaku SDM Syari'ah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu. Selain itu, mereka juga merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya, serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu yang dikerjakannya.
- b) Struktur organisasi SDM syari'ah sangatlah diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi daripada hanya untuk mengendalikan performa yang menyimpang. Dengan demikian, hal ini lebih menjamin fleksibilitas, baik di dalam maupun antarposisi-posisi yang saling berinteraksi
- c) MSDM syari'ah adalah sistem. Sistem syari'ah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.

MSDM syari'ah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang SDM-nya. Selain itu, manajemen perbankan syari'ah tersebut selalu melakukan suatu perencanaan berdasarkan dengan syariat Islam, serta menjadikan SDM-nya sebagai SDM yang memiliki wawasan yang luas dan selalu tunduk terhadap aturan-

aturan yang berlaku, baik hukum pemerintah maupun hukum Islam.

Pengembangan sumber daya manusia berkualitas tinggi berdasarkan pilar I cetak biru perbankan syari'ah:

- (1) *Project assessment*: persiapan materi *assessment* (penilaian) bagi sertifikasi dan *updating* materi sertifikasi bank syari'ah.
- (2) *Managerial skill*: peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan.
- (3) Kompetensi penerapan prinsip syari'ah
- (4) Memiliki lembaga pelatihan dan pendidikan
- (5) Lembaga fatwa keuangan syari'ah: mendorong program sertifikasi Dewan Pengawas Syari'ah

Seperti yang terdapat dalam pilar I cetak biru perbankan syari'ah yang berisi "pengembangan SDM berkualitas dalam perbankan syari'ah", terdapat lima aspek yang harus ada di dalamnya:

- (1) Ilmu perbankan

Ilmu perbankan sangatlah penting guna pengembangan perbankan syari'ah. Tanpa ilmu perbankan bagaimana bisa SDM menjalankan aktivitas perbankan dan hal-hal yang berkaitan dengan lembaga keuangan.

(2) Produktivitas

Produktivitas yang didefinisikan di sini adalah upaya yang terbaik yang diberikan SDM untuk lembaga keuangan, agar dapat meningkatkan jumlah nasabah sekaligus jumlah pendapatannya.

(3) Pengetahuan syari'ah

Pengetahuan syari'ah inilah yang membedakan antara dunia perbankan syari'ah dan dunia perbankan konvensional. SDM perbankan syari'ah tidak hanya mengetahui tentang permasalahan perbankan, tetapi juga mengetahui masalah syariat yang berhubungan dengan muamalah.

(4) Sikap dan kebiasaan

SDM perbankan syari'ah haruslah memiliki sikap yang mulia dan kebiasaan yang sesuai syariat, mulai dari cara berpakaian, bertutur kata dan lain-lain.

(5) Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin adalah kemampuan yang tak kalah pentingnya seperti poin-poin sebelumnya. Tanpa adanya SDM yang mempunyai kemampuan memimpin, sangat sulit bagi sebuah lembaga keuangan baik yang baru atau yang sudah lama berdiri untuk mengembangkan usahanya. Keberadaan sosok pemimpin yang baik sangat penting untuk membuat kinerja dari suatu lembaga keuangan dapat berkembang dengan baik

dan lancar sesuai dengan tujuan awal dari lembaga keuangan itu sendiri.

3) Pendekatan Islam dalam Pengelolaan Sumber Daya Insani

Menurut Jusmaliani (2011: 9-14) pendekatan Islami harus dipelajari, karena pada dasarnya pendekatan ini sangat sederhana, yaitu menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil dalam setiap tindak perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan. Pendekatan ini jika dilaksanakan dengan benar akan berlaku universal, karena memang Islam datang dengan membawa rahmat bagi semesta alam. Implikasi lebih jauh adalah kita bekerja tidak hanya untuk dunia, tetapi sekaligus juga untuk akhirat. Rosulullah SAW bersabda *“Bukanlah sebaik-baik kamu orang yang bekerja untuk dunianya saja tanpa akhiratnya, dan tidak pula orang yang bekerja untuk akhiratnya saja dan meninggalkan dunianya. Dan sesungguhnya, sebaik-baiknya kamu adalah orang yang bekerja untuk akhirat dan untuk dunia”*. Bagi Islam manusia adalah *homo-Islamicus* mengacu pada As-Sajdah: 9,

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوْحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ (٩)

yang terjemahannya, *“Kemudian Ia sempurnakan kejadiannya, dan Ia tiupkan padanya sebagian dari ruh-Nya dan Ia jadikan bagi kamu pendengaran dan penglihatan dan hati, tetapi sedikit sekali kamu bersyukur”*. Peniupan ruh yang dimaksud dalam ayat ini dapat diartikan dengan sifat-sifat Allah yang mulia yang juga

ditiupkan pada manusia. Misi yang diemban Rasulullah SAW adalah membentuk perilaku manusia *homo-Islamicus*, karena untuk menyempurnakan akhlak manusia inilah, beliau diutus ke muka bumi. Dalam salah satu ucapannya, beliau berkata: “*Berakhlaklah kalian seperti akhlak Allah SWT*”. Akhlak Allah SWT diajarkan pada manusia melalui *asma'ul husna*. Jika Allah bersifat *Al-Waliy* (Maha Pemelihara), maka implikasi ekonomi dari berakhlak seperti *Waliy* adalah mengelola dan memelihara sumber daya dengan baik supaya bermanfaat bagi manusia generasi kini sampai generasi selanjutnya. Implikasi ekonomi dari berakhlak seperti *Al-Razzaaq* (Maha Pemberi Rezeki) adalah menjamin kecukupan hidup (kebutuhan dasar) bagi semua manusia. Implikasi ekonomi dari berakhlak seperti *Al-Fattaah* (Maha Pembuka) adalah membuka kesempatan kerja, menciptakan iklim usaha yang sehat, membuka akses manusia terhadap IPTEK untuk meningkatkan kualitas manusia. Implikasi ekonomi dari *Al-Wahhaab* (Maha Pemberi) adalah membangun sistem jaminan sosial yang tangguh, pelayanan pendidikan, dan kesehatan yang memadai bagi masyarakat. Empat Pijakan Dasar yang diperkenalkan dalam pengelolaan sumber daya insani yaitu, pertama kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah SWT (Abdullah) dan sekaligus adalah *khalifah-Nya* di muka bumi. Pijakan kedua adalah sebagai *khalifah-Nya* setiap tindakan harus dilandasi dengan konsep adil dan tidak menzalimi siapa pun.

Pijakan ketiga adalah sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu SDI, sedangkan pijakan keempat adalah acuan dalam pengelolaan SDI.

4) Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Islam

Menurut Danupranata (2015: 58-59) Manusia yang paling tinggi derajatnya adalah manusia yang beriman, beramal saleh dan berilmu. Artinya, seseorang yang senantiasa memelihara imannya, melaksanakan amal saleh, dan mengutamakan ilmu dalam setiap pekerjaannya maka ia adalah manusia yang baik dan tinggi derajatnya. Dalam Islam, pembangunan manusia pada prinsipnya telah dibekali oleh Allah SWT. Dalam diri manusia, terdapat potensi atau daya-daya yang dapat dibangun. Daya-daya tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan dan keterampilan teknis.
- b) Daya kalbu, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan moral, estetika, etika, serta mampu untuk berimajinasi, beriman, dan merasakan kebesaran Allah.
- c) Daya akal, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
- d) Daya hidup, yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan.

5) Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Insani dari Perspektif Islam

Menurut Werther dan Davis dalam buku (Jusmaliani, 2011: 39) secara umum tujuan dari pengelolaan sumber daya insani adalah meningkatkan kontribusi produktif sumber daya insani pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab dari sisi strategik, etik dan sosial. Selain itu Dessler dalam buku (jusmaliani, 2011: 39) mengartikan PSDI sebagai praktik dan kebijakan yang harus dilakukan berkaitan dengan aspek manusia dalam tugas-tugas manajemen. Definisi lain ada pula yang menyebutkan cakupan PSDI pada seluruh keputusan manajemen yang meliputi strategi, kiat dan tindakan, serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut dan mempengaruhi SDI yang bekerja untuk dan di dalam organisasi. Menurut Jusmaliani (2011: 39-40) Tujuan melaksanakan kegiatan PSDI dengan baik dan sesuai syari'ah adalah untuk menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan seperti mempekerjakan orang yang tidak tepat untuk suatu pekerjaan, *turnover* yang tinggi, mendapatkan karyawan yang tidak bekerja secara optimal/efisien, membuang waktu dengan wawancara yang tidak berguna dan berbagai masalah lain yang merugikan perusahaan. Khusus tentang pemborosan waktu; maka hal ini adalah sesuatu yang dilarang dalam Islam, waktu harus dimanfaatkan sebaik-baiknya karena inilah sumber daya yang jelas terbatas. Untuk menghindari berbagai permasalahan yang

mungkin timbul inilah dibutuhkan pemahaman PSDI dari perspektif Islam.

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Syariah

a. Rekrutmen dan seleksi syari'ah

Menurut Abu fahmi, dkk (2014: 157-171) kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan, yang bertujuan mencari dan mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”.

Job fit bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture fit* bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan budaya perusahaan tersebut. Dengan memiliki SDM yang *fit in* (sesuai/cocok), baik dalam pekerjaan maupun kultur perusahaan, SDM tersebut diharapkan akan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan.

Rekrutmen adalah proses pencarian calon karyawan atau pelamar, yang dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir jika lamaran-lamaran atau aplikasi tersebut diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan data para pencari kerja yang siap untuk diseleksi.

Adapun proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Selanjutnya dalam konteks rekrutmen dan seleksi syari'ah, kita dapat merujuk pada surah Al-Qashash ayat 26;

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَهُ أَلْفَوْهُ
الْأَمِينُ (٢٦)

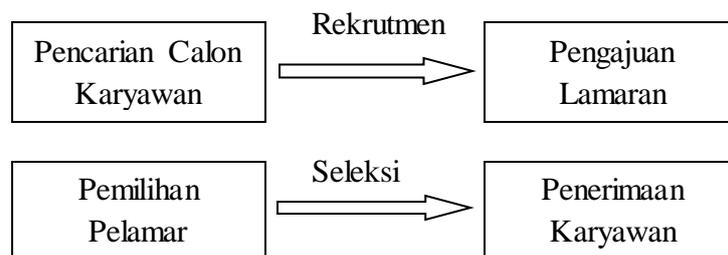
Artinya: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerja atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.

Pada prinsipnya proses rekrutmen dan seleksi syari'ah bertujuan mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur amanah dan profesionalisme. Sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian budaya perusahaan dan kesesuaian kompetensi dan talenta yang dibutuhkan (*culture fit and job fit*). Menurut Ari Ginanjar (2000) *culture fit* dalam konteks amanah jika dikembangkan lebih lanjut dapat berupa kompetensi-kompetensi seperti: kejujuran, tanggung jawab, visioner, disiplin, adil, bisa bekerja sama dan peduli yang merupakan pencerminan dari sifat atau asma Allah.

1) Rekrutmen Syari'ah

Kegiatan rekrutmen dan seleksi dimulai dari pencarian calon karyawan yang bisa didapatkan dari internal maupun eksternal yang dilanjutkan dengan pengajuan lamaran. Lamaran yang masuk ke perusahaan selanjutnya dipilah dan dipilih untuk seleksi. Seleksi merupakan suatu kegiatan yang cukup krusial karena memiliki dampak jangka panjang atas hasilnya. Aktivitas terakhir adalah *placement* atau penerimaan karyawan yang siap untuk bekerja. Secara garis besar proses tersebut tampak pada skema berikut:

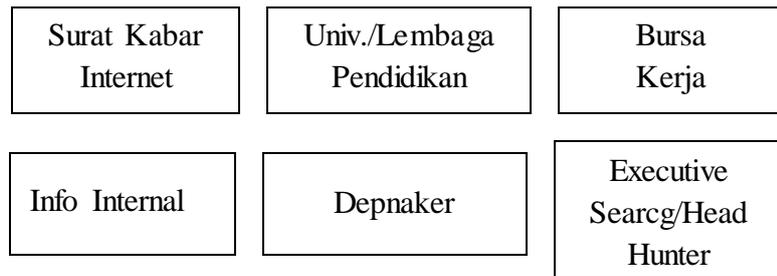


Gambar 2.1 Skema Rekrutmen dan Seleksi

Pada skema di atas terdapat dua kegiatan utama yaitu rekrutmen dan seleksi. Proses awal rekrutmen dilakukan dengan mencari sumber-sumber tenaga kerja yang dapat berasal dari internal perusahaan ataupun eksternal perusahaan. Rekrutmen dari internal perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk meniti karier lebih lanjut ke jabatan di atasnya, sehingga dapat menimbulkan gairah dan motivasi kerja. Adapun rekrutmen melalui sumber

eksternal dapat memberikan “darah segar” bagi tim pada unit kerja serta mendatangkan kompetensi baru bagi perusahaan.

Adapun sumber-sumber rekrutmen eksternal dapat dilihat pada gambar berikut:



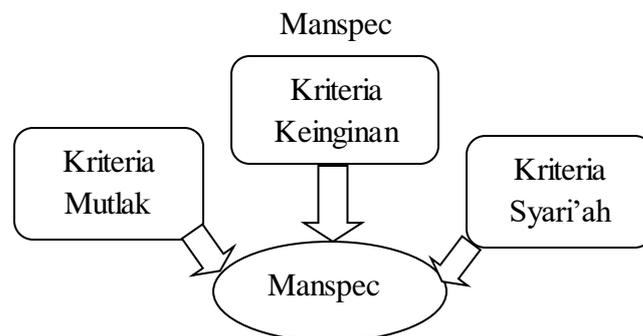
Gambar 2.2 Media Rekrutmen

Pada skema tersebut, terdapat beberapa media yang sering digunakan, antara lain surat kabar, internet, lembaga pendidikan/universitas, bursa tenaga kerja, informasi dari departemen tenaga kerja, *head hunter*, dan juga informasi dari internal perusahaan. Setelah menentukan salah satu atau kombinasi media rekrutmen yang akan digunakan, langkah selanjutnya adalah menyiapkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan spesifikasi orang (*man Specification*).

Job spec adalah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar. Adapun *man spec* adalah ciri-ciri pribadi yang perlu dimiliki calon pemegang jabatan tertentu, untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik. Spesifikasi pekerjaan dibutuhkan untuk mempertegas dan memperjelas tugas, wewenang dan tanggung jawab si pengisi jabatan. Spesifikasi

pekerjaan inilah yang nantinya menjadi cikal bakal deskripsi pekerjaan.

Dalam rekrutmen syari'ah ada yang disebut dengan kriteria syari'ah. Kriteria ini merupakan kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai dan budaya yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Misalnya: muslim/muslimah, tidak merokok, berbusana muslim, dan lain-lain. Kriteria syari'ah ini dapat menjadi kriteria mutlak atau menjadi kriteria keinginan bergantung pada visi, misi, serta nilai-nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan.



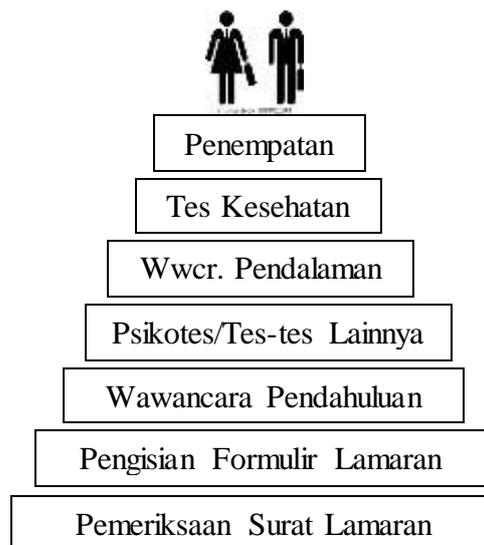
Gambar 2.3 Kriteria Rekrutmen Syari'ah

Selanjutnya dari kriteria-kriteria tersebut dapat dibuat spesifikasi jabatan berbasis syari'ah. Pencantuman kriteria spesifik tersebut bertujuan supaya para pelamar memiliki bayangan serta memahami karakter perusahaan yang akan dimasukinya sehingga sedapat mungkin mereka akan mempersiapkan diri atau mengkondisikan dirinya ataupun mengambil keputusan akan terus melamar atau tidak, dengan

demikian, secara tidak langsung telah terjadi seleksi pada tahap yang paling awal sebelum masuk pada seleksi tahap berikutnya.

2) Seleksi Syari'ah

Seleksi calon karyawan pada prinsipnya adalah membandingkan spesifikasi karyawan yang diinginkan dengan calon karyawan. Dengan kata lain, prinsip utama seleksi adalah membandingkan *man spec* dengan kriteria yang dimiliki calon karyawan serta menggali kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan *job spec* yang diinginkan. Calon karyawan yang paling mendekati kriteria spesifikasi tersebutlah yang berpeluang paling besar untuk direkrut karena dialah yang paling sesuai dengan yang disepakati oleh manajemen. Selanjutnya dilakukan proses atau tahap-tahap seleksi sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4 Proses Seleksi yang Lazim

Proses seleksi biasanya diawali dengan pemeriksaan surat lamaran atau yang lebih dikenal dengan seleksi CV. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian formulir lamaran dan wawancara pendahuluan. Pada wawancara pendahuluan dilakukan klarifikasi atas CV dan formulir lamaran yang telah diisi, guna memastikan bahwa apa yang tertulis dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya dilakukan aktivitas yang menggunakan alat-alat tes, seperti psikotes, asesmen, dan sebagainya. Alat-alat tes tersebut biasanya digunakan untuk menilai dan mengukur potensi dan kompetensi seorang calon karyawan termasuk tes dalam kategori ini adalah tes mengenai *ability* atau kemampuan calon karyawan pada bidang yang akan dilamarnya, misalnya tes akuntansi, bahasa inggris, komputer dan lain-lain. Tes-tes tersebut bertujuan menilai dan mengukur *skill* atau keterampilan seseorang atas bidang yang akan dilamarnya.

Pada seleksi syari'ah terdapat proses atau tahapan di antara tahapan-tahapan tersebut diatas, yaitu proses seleksi syari'ah. Seleksi syari'ah dapat dilakukan pada awal proses seleksi atau diantara proses seleksi. Jika perusahaan memiliki kebijakan bahwa tes syari'ah adalah kriteria mutlak, berarti ia diletakkan pada awal sekali. Namun, ada kalanya ia diletakkan di antara

proses seleksi karena manajemen memandang bahwa tes tersebut masuk dalam kriteria keinginan.

Alat tes atau alat seleksi syari'ah yang dapat digunakan, antara lain:

a) Analisis syari'ah aplikasi lamaran

Tahap pertama seleksi syari'ah yang dilakukan oleh divisi SDM adalah menganalisis aplikasi lamaran yang masuk, khususnya *Curriculum Vitae* (CV). Dengan pencantuman kriteria syari'ah pada spesifikasi orang biasanya CV yang masuk sudah terseleksi dengan sendirinya. Dengan kata lain, para pelamar yang tidak memenuhi kriteria tersebut tidak akan melamar, walaupun ada jumlahnya terbatas.

Pada hakikatnya analisis syari'ah pada aplikasi lamaran adalah langkah awal yang dapat dilakukan Divisi SDM untuk memperoleh informasi aspek syari'ah yang dimiliki kandidat. Dengan informasi awal ini, ditambah informasi pada tes tertulis wawasan syari'ah, observasi yang nantinya dipertajam melalui wawancara syari'ah akan diperkaya, guna mendapatkan kesimpulan yang tetap.

b) Tes tertulis wawasan syari'ah

Tes tertulis wawasan syari'ah bukanlah tes untuk mengukur seberapa tinggi tingkat keimanan atau ketakwaan

seseorang karena Allah ta'ala-lah yang mengetahuinya. Tes tertulis wawasan syari'ah bertujuan mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pengalaman keislaman seorang pelamar dalam kehidupan sehari-hari.

Berikut contoh pertanyaan-pertanyaan pada tes wawancara syari'ah:

(1) Motivasi

- (a) Apa motivasi anda melamar kerja?
- (b) Harapan apa yang anda inginkan seandainya diterima?
- (c) Apabila anda ditakdirkan Allah Ta'ala di terima di perusahaan ini, apakah akan menjadi suatu permasalahan besar bagi anda jika ditempatkan pada posisi yang lebih rendah daripada posisi semula serta di berikan gaji yang sama atau bahkan lebih rendah daripada sebelumnya?

(2) Keimanan dan Ibadah

- (a) Apa pengertian anda bahwa cabang iman yang tertinggi ialah *laa ilaha illallah*?
- (b) Apa pengertian anda tentang Sunnah Rasulullah SAW.?
- (c) Bagaimana kemampuan anda membaca Al-Qur'an?
- (d) Apa pengertian anda tentang *Jihad*?

(e) Dalam satu bulan terakhir, jam berapakah anda melaksanakan shalat subuh?

(f) Apa yang akan anda lakukan ketika diserukan azan shalat dari mushola kantor, sedangkan anda tengah sibuk bekerja?

(3) Keimanan dan Ibadah

(a) Siapakah tiga orang tokoh idola anda? Sebutkan alasannya!

(b) Sebutkan lima judul buku keIslaman yang pernah anda baca?

(c) Apa pengertian anda tentang amanah?

(d) Apa pengertian anda tentang busana muslimah?

(e) Apabila anda telah menikah, apakah isteri anda mengenakan busana muslimah?

(f) Apa pengertian anda tentang bekerja?

(g) Bagaimana pendapat anda tentang “menjalankan bisnis dengan jujur”?

(h) Apa pengertian anda tentang “Rumah Tangga Islami”?

c) Wawancara syari’ah

Pada fase tes tertulis wawasan syari’ah, kita tidak dapat menjamin para pelamar menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan jujur. Karena itu proses seleksi dilanjutkan dengan

wawancara syari'ah yang bertujuan mengonfirmasi, memperdalam, serta memastikan jawaban yang telah diberikan pelamar pada tes tertulis wawasan syari'ah.

Dalam wawancara syari'ah, teknik *observation*, *Record*, *Classify* and *Evaluate* (ORCE) yang dikenal pada *assessment centre* juga dapat digunakan. Dengan menggabungkan beberapa teknik wawancara, diharapkan pewawancara dapat yakin bahwa pelamar tersebut benar sesuai dengan kriteria syari'ah yang diinginkan.

d) Rekomendasi syari'ah

Setelah melewati fase wawancara syari'ah, biasanya Divisi SDM sudah mempunyai ketetapan untuk memilih kandidat namun masih memiliki keraguan maka disinilah perlunya "Rekomendasi Syari'ah" yang ditujukan kepada tokoh masyarakat, ulama, atau ustadz, ketua RT/RW dan orang-orang yang dinilai kompeten untuk memberikan rekomendasi.

Berikut surat rekomendasi syari'ah yang dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan perusahaan:

Surat Rekomendasi

Nama pemberi rekomendasi :

Kegiatan/jabatan :

Nomor telpon :

Nama calon :

Aktivitas calon yang bapak/ibu ketahui

1. Berapa lama bapak/ibu mengenal calon peserta seleksi:
 - a. 1 tahun
 - b. < 1 tahun
 - c. > 1 tahun
2. Seberapa jauh pengenalan bapak/ibu terhadap calon:
 - a. Akrab
 - b. Kenal dekat
 - c. Kenal sepintas lalu
3. Bagaimana aktivitas calon dalam mengikuti kegiatan keagamaan di lingkungan masyarakat sekitar (pengajian, majlis ta'lim, masjid dan lain-lain):
 - a. Aktif
 - b. Cukup aktif
 - c. Kurang aktif
 - d. Tidak aktif
4. Bagaimana menurut bapak/ibu tentang akhlak calon di masyarakat/lingkungan:
 - a. Baik
 - b. Biasa-biasa saja
 - c. Kurang baik

5. Saran-saran bapak/ibu untuk KSPPS ABC mengenai

calon:

a.

b.

c.

Demikian saya sampaikan dengan sebenar-benarnya.

Jakarta,

(.....)

b. Pelatihan Karyawan

Menurut Abu fahmi, dkk (2014: 173-177) para karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan, termasuk para karyawan baru, umumnya telah memiliki kompetensi sesuai pendidikan yang mereka tempuh juga pengalaman yang mereka jalani. Namun, tidak jalan di antara mereka, apalagi karyawan baru, tidak memiliki kemampuan secara penuh untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Menurut T. Hani Handoko (1992: 103) pelatihan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pada manajemen pelatihan syari’ah, di samping *soft skill* dan *hard skill* juga terdapat satu faktor penting yang perlu terus dijaga dan

dekembangkan, yaitu *syari'ah skill* atau dapat juga dipahami sebagai *syari'ah competence*. *Syari'ah competence* lebih dimaknai sebagai suatu kompetensi yang dibutuhkan bagi para karyawan di industri syari'ah.

Sebagai contoh muatan kurikulum/materi yang diberikan untuk program pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM Syari'ah adalah:

1) Tauhid/Akidah Islamiyah:

- (a) Peserta memahami makna Akidah secara bahasa dan istilah.
- (b) Peserta memahami hubungan Iman kepada Allah dan Akidah Islam.
- (c) Peserta memahami standar nilai Akidah Islam.
- (d) Peserta memahami makna dan jenis Tauhid (*Tauhid Uluhiyah, Tauhid Rububiyah, Tauhid Astma wa Sifat*) serta hubungannya dalam konteks kehidupan dan kekayaan.

2) Al-Iman

- (a) Peserta memahami hubungan Iman, Islam dan Ihsan.
- (b) Peserta memahami hakikat Iman.
- (c) Peserta memahami cara-cara mengimani Rukun Iman dengan benar.
- (d) Peserta memahami urgensi Rukun Iman serta implikasinya dan implementasinya dalam kehidupan dan kekaryaan.

3) Makrifatullah

- (a) Peserta memahami makna dan maksud dari Makrifatullah.
- (b) Peserta mengetahui manfaat dan pentingnya Makrifatullah dalam hubungannya dengan amanah kehidupan dan pekerjaan.
- (c) Peserta memahami jalan-jalan untuk mengenal Allah.
- (d) Peserta memahami hal-hal yang menghalangi makrifatullah.

4) MakrifatullIslam

- (a) Peserta memahami pengertian Din menurut Al Qur'an dan As Sunnah.
- (b) Peserta mengetahui perbedaan *dienullah dan ghoiru dienullah*.
- (c) Peserta mengetahui kesempurnaan ajaran Islam sebagai sebuah sistem yang terbaik bagi kehidupan manusia sehingga berusaha mengamalkan dan mempelajarinya.

5) Akhlakul Karimah dan Ukhuwah Islamiyah

- (a) Peserta memahami makna dan hakikat Akhlak dan Ukhuwah Islamiyah.
- (b) Peserta mengetahui perbedaan Ukhuwah Islamiyah dan Ukhuwah Jahiliyah.
- (c) Peserta mengetahui hal-hal yang menguatkan Ukhuwah dan buah dari Ukhuwah Islamiyah.
- (d) Peserta memahami Akhlak dan Ukhuwah Islamiyah sebagai dasar bagi pembentukan sebuah Tim Kerja yang harmonis.

6) Fiqh Muamalah

- (a) Pembahasan masalah Riba, hukum, dan konsekuensi meninggalkan Riba.
- (b) Teori tentang Hak, Harta, Kepemilikan, dan Akad-akad Syari'ah.
- (c) Mengenal karakteristik Riba, Gharar dan Maisir dalam transaksi ekonomi konvensional.
- (d) Aplikasi Akad Muamalah dalam Keuangan/Bisnis Kontemporer.

c. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Abu fahmi,dkk (2014: 108) kualitas SDM pada masa Rosulullah SAW. Diawali dengan pondasi tauhid yang sangat kuat. Hal itu diabadikan dalam Quran Surah At Taubah ayat 100:

وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ وَأَعَدَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ (١٠٠)

Artinya: “orang-orang yang terdahulu lagi yang pertama-tama (masuk Islam) dari golongan muhajirin dan Anshar dan orang-orang yang mengikuti mereka dengan baik, Allah rida kepada mereka dan mereka pun rida kepada Allah dan Allah menyediakan bagi mereka surga-surga yang mengalir sungai-sungai di dalamnya selama-lamanya. Mereka kekal di dalamnya. Itulah kemenangan yang besar”

1) Kualifikasi dan kualitas SDM Syari'ah

Menurut Abu fahmi,dkk (2014: 124-129) guru besar IAIN Medan, Amir Naruddin, mengatakan bahwa keberadaan SDM di suatu lembaga memang sangat menentukan kinerja, produktivitas, dan keberhasilan suatu institusi. Bagi perbankan syari'ah sebagai institusi bisnis yang berbasis nilai dan prinsip syari'ah, kualifikasi dan kualitas SDM jelas lebih menuntut adanya keterpaduan antara *knowledge*, *skill*, dan *ability* dengan komitmen moral dan integritas pribadi. Kualifikasi dan kualitas SDM syari'ah yang pertama dan utama dalam pemahaman terhadap nilai-nilai tauhid yang menjadi pembeda praktik ekonomi pribadi dan ekonomi syari'ah.

2) Syarat utama SDM Syari'ah

Menurut Ketua Asosiasi Bank Syari'ah Indonesia, A. Riawan SDM syari'ah bukan hanya soal jumlah besar personel. Namun juga mengacu pada SDM yang berkarakter Syari'ah. Selain itu yang paling penting dalam upaya memenuhi kebutuhan SDM adalah mereka yang memiliki *attitude* dan talenta perbankan syari'ah. Syarat utama calon SDM syari'ah bukan soal *skill* dan *knowledge* tentang syari'ah, dasarnya yang terpenting adalah berkarakter dan berperilaku syari'ah. Soal pengetahuan tentang perbankan syari'ah mengikuti pada *on the job training*.

3) Langkah pembentukan SDM Syari'ah

Pakar ekonomi syari'ah, Adiwarmanto A. Karim mengakui bahwa tingkat pertumbuhan industry perbankan syari'ah lebih tinggi daripada pertumbuhan SDM Syari'ah. Solusi jangka pendek

adalah membajak SDM dari bank syari'ah lain. Atau, mengambil SDM dari bank konvensional, kemudian dididik mengenai bank syari'ah. Namun, *behavior* dan budaya perusahaannya tidak mungkin diubah dalam waktu singkat. Langkah lain yang bisa ditempuh perbankan syari'ah adalah mendidik sendiri dari awal (lulusan universitas atau *fresh graduate*) agar menjadi SDM yang berkarakter dan handal.

4) Kompetensi SDM Syari'ah

Mencari kandidat SDM untuk perbankan syari'ah bukanlah hal yang mudah. Setidaknya ada empat kompetensi yang harus mereka miliki, sebagai berikut:

(a) Kompetensi inti

Perbankan syari'ah membutuhkan SDM yang memiliki pandangan dan keyakinan yang sesuai dengan visi dan misi perbankan syari'ah.

(b) Kompetensi perilaku

Kompetensi ini diutamakan pada kemampuan SDM untuk bertindak efektif, memiliki semangat Islami, fleksibel, dan memiliki jiwa ingin tahu yang tinggi.

(c) Kompetensi fungsional

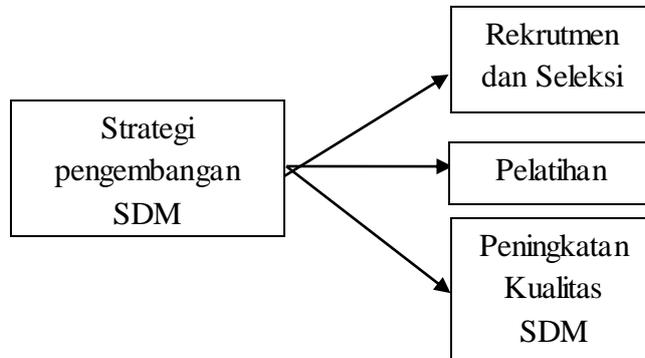
Kompetensi ini berbicara tentang *background* dan keahlian. SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang memiliki dasar ekonomi syari'ah, operasi perbankan, administrasi keuangan, dan analisis keuangan.

(d) Kompetensi manajerial

Dibutuhkan SDM yang mampu menjadi *team leader*, cepat menangkap perubahan, dan mampu membangun hubungan dengan yang lain.

B. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan sebuah penjelasan sementara permasalahan yang akan dikaji dalam sebuah penelitian. Kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagaimana tergambar pada skema berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir

Penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan sumber daya manusia dengan mengacu pada beberapa indikator diatas (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan peningkatan kualitas SDM (karyawan). Indikator-indikator tersebut sangat berpengaruh dalam strategi-strategi yang digunakan oleh KSPPS LESyariah. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan) serta faktor-faktor pendukung dan penghambat di KSPPS LESyari'ah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan penelitian Suchman dikutip oleh Nazir (2009: 84). Desain penelitian merupakan rencana untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang dipakai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Desain merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antar variabel dalam kajian tersebut (Cooper dan William, 1996: 122).

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan metode kualitatif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh KSPPS LE Syari'ah. Penelitian ini mampu memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi satu dengan situasi sosial yang lain atau dari waktu tertentu dengan waktu lain atau dapat menemukan pola-pola hubungan antara aspek tertentu dengan aspek yang lain dan dapat menemukan hipotesis dan teori.

B. Subyek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah KSPPS LE Syari'ah, sedangkan yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS LE Syari'ah.

C. Definisi Operasional Penelitian

Definisi Operasional penelitian merupakan suatu pengertian mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan ciri atau karakteristik variabel tersebut

yang dapat diamati (Azwar, 2004: 74). Maka desain operasional penelitian ini dikhususkan pada strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh KSPPS LE Syari'ah.

D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen merupakan alat bantu penelitian, dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri (Sugiyono, 2012: 398). Peneliti adalah alat bantu instrumen yang aktif dalam penelitian dan menganalisis data-data yang telah terkumpul.

Imam Gunawan (2015) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif berupaya mengungkap berupa kondisi perilaku masyarakat yang diteliti dan situasi lingkungan di sekitarnya. Untuk memenuhi kebutuhan data yang beraneka ragam, peneliti kualitatif menggunakan berbagai metode yang dijadikan subyek pengumpulan data, seperti observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Teknik Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis. Observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan (Gunawan, 2015:143). Metode observasi digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah. Observasi akan dilakukan terhadap subjek dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara.

2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin dan sejelas mungkin kepada subjek penelitian (Gunawan, 2015:160) metode ini digunakan untuk memperoleh keterangan secara langsung dari responden mengenai data yang diperlukan. Instrumen yang digunakan adalah alat tulis dan panduan pertanyaan yang berisi masalah tentang pokok-pokok yang akan ditanyakan saat wawancara dengan manajer KSPPS LE Syari'ah dan Karyawan KSPPS LE Syari'ah.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi yaitu sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Biasanya berbentuk surat-surat catatan harian, laporan, artefak, foto dan sebagainya. (Gunawan, 2015:175). Dokumen yang berbentuk karya, misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. (Sugiyono, 2005:82). Dokumentasi digunakan untuk memperoleh pengumpulan dokumen-dokumen yang berisi tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah dengan menggunakan panduan dokumentasi yang telah di buat oleh peneliti.

Instrumen dan teknik pengumpulan data adalah dengan cara wawancara, observasi dengan cara melihat dan menyimpulkan situasi yang

terjadi dalam keadaan karyawan di KSPPS LE Syari'ah serta melakukan dokumentasi.

E. Teknik Analisis Data

Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Melalui penelitian kualitatif, peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan pengalaman mereka dalam kehidupan sehari-hari (Ghony, 2016: 13). Penelitian Kualitatif bersifat deskriptif dimana setiap fenomena atau peristiwa mempunyai potensi untuk dijadikan isu kunci yang memungkinkan dapat memberikan pemahaman peneliti atas suatu masalah yang lebih menyeluruh tentang apa yang dipelajarinya (Husein, 2008: 5). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2016: 234) Pada penelitian kualitatif data yang dikumpulkan lebih banyak kata-kata atau gambar-gambar daripada angka. Selain metode deskriptif penulis juga menggunakan metode analitik yaitu dengan menganalisa kejadian yang riil dilokasi lalu diadakan analisis tentang kejadian riil tersebut dan disesuaikan dengan teori yang ada.

Model teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (1992: 15-19), dilakukan melalui empat tahap, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan

menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

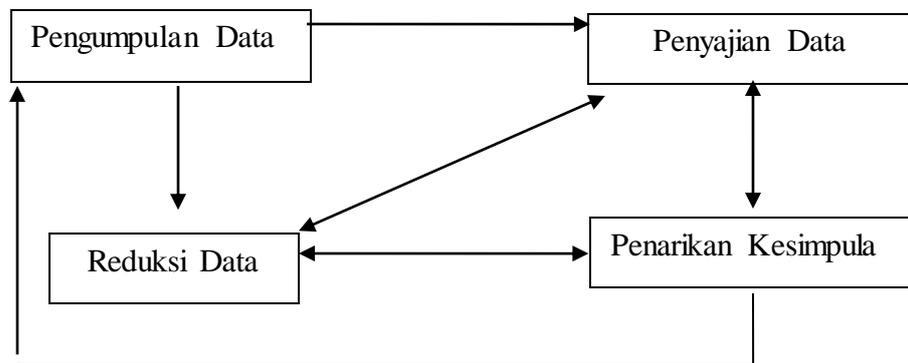
Reduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting dan dicari pola serta temanya.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Data display berarti mendisplay data yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sebagainya. Penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah bersifat naratif. Ini dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami.

4. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Langkah terakhir dari model ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal namun juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan berkembang setelah peneliti ada di lapangan. Kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum ada yang berupa deskripsi atau gambaran yang sebelumnya belum jelas dapat berupa hubungan interaktif dan hipotesis/teori. Teknik analisis model Miles dan Huberman ditunjukkan dalam bentuk skema berikut ini:



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Miles & Huberman

Begitupun data-data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis kualitatif dengan interpretasi logis menggunakan metode teknik analisis model Miles dan Huberman. Metode ini digunakan ketika didapati data-data tentang strategi pengembangan sumber daya manusia yang terkumpul dari sumber kepustakaan, juga kondisi riil perkembangan strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah kemudian ditarik kesimpulan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan yang peneliti kemukakan dapat disimpulkan dari rumusan masalah yang ada bahwa :

1. Sumber Daya Manusia di KSPPS LESyari'ah berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan KSPPS LESyari'ah peneliti dapat menyimpulkan bahwa karyawan disini sudah mencerminkan sumber daya manusia yang sesuai syari'ah terbukti dari bagaimana cara karyawan berpakaian, bertutur kata, etika kerja, etika pergaulan dan kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan, selain itu proses perekrutan dan seleksinya yang menjunjung tinggi nilai-nilai syari'ah, serta ditambah dengan pelatihan dan peningkatan kualitas karyawan untuk meningkatkan *skill spiritual* setiap karyawannya. Sumber dayanya termasuk kredibel karena 100% merupakan lulusan sarjana ekonomi syari'ah.
2. Strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LE Syari'ah pada proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan sudah sesuai dengan nilai-nilai syari'ah, seperti dilarang merokok, menggunakan busana muslim/muslimah, serta tambahan tes syari'ah seperti membaca Al Qur'an, bagaimana sholat fardhunya, apakah memiliki sifat yang amanah atau tidak, dan lain sebagainya. Pada Pelatihan yang dilakukan oleh

KSPPS LESyari'ah yaitu dengan mengikutkan pengelola kepada Lembaga Keuangan Syari'ah sejenis, Depkop dan UMKM dalam pelatihan teller, pelatihan marketing, pelatihan personalia, administrasi pembiayaan, dan *accounting*. Pada Peningkatan kualitas karyawan di KSPPS LESyari'ah dilakukan dengan cara meningkatkan *skill*, *spiritual*, dan peningkatan peran KSPPS LESyari'ah sebagai laboratorium Hukum Ekonomi Syari'ah dan peningkatan pelayanan.

3. Faktor-faktor yang menjadi pendukung strategi pengembangan sumber daya manusia yaitu; badan hukum yang kuat di bawah payung Departemen Koperasi Provinsi Jawa Tengah, lokasi pelayanan yang strategis di kompleks kampus UMMagelang sehingga memiliki pasar dari kalangan civitas akademika, Didukung oleh SDM yang berlatar belakang sarjana ekonomi syari'ah. Sedangkan faktor penghambat strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS LESyari'ah yaitu; manajemen yang belum sepenuhnya professional karenanya kurangnya infrastruktur dan elemen-elemen pendukung, sosialisasi belum dilakukan secara maksimal karena terbatasnya SDM, penerapan prinsip-prinsip syari'ah belum dapat dilakukan secara murni karena berbagai kendala kultural maupun manajerial, pelatihan masih belum dilakukan sendiri sehingga menghambat peningkatan kualitas SDM.

B. Saran

Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan di atas terdapat saran-saran yang akan peneliti kemukakan yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk kemajuan KSPPS LESyari'ah untuk kedepannya sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan pembenahan manajemen yang profesional.
2. Perlu ditingkatkan sosialisasi dan promosi lembaga kepada masyarakat sehingga menambah jumlah anggota yang akan berpindah dari lembaga keuangan konvensional menuju lembaga keuangan syari'ah seperti KSPPS LESyari'ah ini dan dapat membantu masyarakat kalangan ke bawah di magelang.
3. Minimnya karyawan di KSPPS LESyari'ah dinilai menjadi penghambat proses kerja dalam mengembangkan lembaga seperti jumlah marketing yang sedikit, sehingga dalam melakukan transaksi simpan pinjam menjadi terlalu penuh dan membuat marketing menjadi kesulitan.
4. Pelatihan terhadap karyawan dirasa belum maksimal karena dalam pelaksanaannya masih dengan cara mengirim anggota kepada Dinas koperasi kota magelang ataupun umkm dan bergabung dengan lembaga keuangan syari'ah lain, diharapkan kedepannya KSPPS LESyari'ah dapat melaksanakan program pelatihan sendiri secara mandiri.
5. Meskipun penerapan prinsip-prinsip syari'ah masih belum sepenuhnya secara murni diharapkan tetap *istiqomah* dalam menjalankan KSPPS yang menuju Syari'ah murni.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Fahmi, dkk (2014). *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Alwi, Safruddin (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi (2016). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Azwar, S (2004). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cokrohadisumarto, Widiyanto bin Mislan, dkk (2016). *BMT Praktik dan Kasus*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Cooper, Donald R dan C. William Emory (1996). *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Erlangga
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategi Kasus*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Dessler, Gary (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo
- Dirgantoro, Crown (2001). *Manajemen Stratejik (Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta: PT Grasindo, Anggota Ikapi
- Ghony M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Gitosudarmo, Indriyo (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Gomes, Faustino (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Gunawan, Imam (2015). *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFY.
- Hunger, J David dan Thomas L Wheelen (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi

- Mangkuprawira, Sjafri (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman (2004). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP
- Moleong, Lexy J (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Muhammad M.ag (2002) *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta: Unit Penerbi dan Percetakan (UPP) AMP YKPN
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tampiko, Handaru, (2014). *Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi Industri Kakao di Sumatera Barat*. Skripsi.
- Umar, Husein (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

WWW.KSPPSLESyariah.com